

Technika—munkásigények— munkakövetelmények

(Szükséglet, motiváció és a munka)

I. RÉSZ

A termelési technika különböző fejlettségi szintjeinek megfelelő munkakövetelmények és munkásigények egyeztetése a hetvenes évek egyik nagy figyelmet és sok vitát kiváltó jelenségévé vált az ipari szervezetekkel foglalkozó gyakorlati és elméleti szakemberek körében. A kérdés előtérbe kerülését kiváltó okok megítélésében közelállóak vagy azonosak a vélemények. A munkakövetelmények — vagy általában a szervezeti követelmények — és az emberi igények közötti, napjainkban fokozódó eltérést az általános képzettség színvonalának nagymértékű emelkedésére, valamint az életfeltételek javulására vezetik vissza. Az említett változások hatására napjainkban a munkások fokozott és differenciált igényeket támasztanak a munkafeltételeik szűkebb és szélesebb csoportjával szemben. A munkásigényeket azonban a munkatevékenység tartalma és szerkezete csak korlátozott mértékben képes kielégíteni. Ennek a jelenségnek alapvetően az a magyarázata, hogy azok az elvek, amelyek alapján a munkatevékenység és munkaszervezet konkrét formáit létrehozzák, a munkásigényeknek egy több évtizeddel ezelőtti struktúrájából indulnak ki. Általánosabban megfogalmazva a problémát ez a következőket jelenti: az ipari szervezetekben megvalósuló munkamegosztás és specializáció konkrét megjelenési formái (pl. a munkaszervezet, alá- és fölérendeltségi viszonyok stb.) napjainkban sem felelnek meg minden munkásréteg szükségleteinek és igényeinek; s a jövőben ez az eltérés — különösen a szocialista országokban — tovább fokozódik.

Az általában mindenki egyetért, hogy már napjainkban is foglalkozni kell a munkásigények és a munkakövetelmények között fennálló diszkrépanciával. Erre olyan kedvezőtlen jelenségek hívják fel a figyelmet, mint a munkateljesítmények és a munkafegyelem alacsony színvonala, a munkaerőmozgás intenzitása, egyszóval a rendelkezésre álló munkaerő nem kielégítően hatékony felhasználása.¹

Legtöbb vita a munkásigények és a munkakövetelmények egyeztetésének, illesztésének módja és lehetőségei körül van. Ezzel kapcsolatban egyetértünk azokkal a felfogásokkal, amelyek ezt a problémát nem tekintik kizárólag az ipari szervezetek (vállalatok) szintjén megoldhatónak.

A vállalatokon belüli változtatásokhoz a termelőszervezetekben és a társadalom egyéb intézményeiben (pl. iskola-rendszer) is egyidejűleg változásokra lenne szükség. Vállalati vagy iskolareform önmagában kevésnek bizonyulna.

Annak ellenére, hogy általában nincs vita a megvalósítandó változások „széles átfogását” illetően, viszonylag kevés konkrét ismeretünk van az „illesztés” tényleges lehetőségeiről. Hiányosak a tapasztalataink például a munkások munkatevékenységgel kapcsolatos szükségleteinek szerkezetéről. Ugyancsak minimális a tudásunk arról, hogy például a termelési folyamat azonos gépesítettségi szintjét reprezentáló gépeknek és berendezéseknek milyen alternatív használata lehetséges. Márpedig a külföldi tapasztalatok és a jelen vizsgálat tanulságai szerint a gépesítettség azonos szintjeit képviselő gépeket különböző gyártásszervezési formában lehet üzemeltetni. A gyártásszervezés eltérő formái a munkásigényeket különböző színvonalon elégítik ki. Az ilyen és ehhez hasonló kérdések tisztázása után tudjuk megítélni, mennyire reálisak azok az elméletileg világos és üdvözlendő kezdeményezések, amelyek célja például a munkásigények és törekvések és a szervezeti követelmények egyeztetése.

A jelen fejezetben elsősorban az emberi igények — ezen belül is elsősorban a munkásigények — és a munka tartalmának, feltételeinek kapcsolatával foglalkozunk. A kutatás tapasztalatainak ismertetése előtt szükségesnek tartjuk érinteni azokat az általános elméleti alapokat, amelyek a munkásigények és a munkakövetelmények kapcsolatait vizsgáló konkrét kutatásokat orientálják. Ezután röviden ismertetjük azokat a jelentősebb változásokat, amelyek az automatizáció hatására a munka tartalmában és feltételeiben bekövetkeznek. Az automatizáció hatására a munka tartalmában és feltételeiben végbemenő módosulásokat elsősorban a hazai kutatási tapasztalatok alapján ismertetjük. Saját ismereteink mellett igyekszünk felhasználni más szocialista országok kutatási eredményeit.

1. SZÜKSÉGLET, MOTIVÁCIÓ ÉS A MUNKA ELMÉLETI HÁTTÉR

A munkásigények és a munkakövetelmények viszonyának alakulása voltaképpen azt határozza meg, hogy mi is a munkának a munkás életében betöltött jelentősége. A legelterjedtebb kiindulópont e kérdés vizsgálatánál a „személyiség versus szervezeti hipotézis”.² Ennek szellemében a

¹ A munka tartalmával és feltételeivel kapcsolatos differenciált igények nemcsak a munkavégzésben nyilvánulnak meg, hanem már a munkavállalók szakmai orientációjában is. Az utóbbival lehet találkozni például a szakmunkás-státus általános értékelésénél. A magasabb társadalmi rétegekből (pl. szak-képzett, magasan iskolázott szülők gyermekei) származók pályaválasztási orientációja, egyértelműen a nagyobb érvényesülési lehetőségeket biztosító (ún. elit) szakmák (pl. autó- és motorszerelő, nyomdász, szolgáltatás stb.) felé irányul. Ezzel szemben azok a tanulók, akiknek nemcsak iskolai bizonyítványa gyenge, hanem kulturális hátterük is kedvezőtlenebb, a pályaválasztás során az előző társadalmi rétegbe tartozó társaik által nem választott szakmák felé orientálódnak. Olyan „hiányszakmákat” választanak, amelyek a kohászat, bányászat és az építőipar területén találhatók. (Csáki Mihály — Lisko Ilona: Szakmunkásképzés és a társadalmi mobilitás, Valóság, 1978. 3.)

² C. Argyris, N. Maier és D. Mc. Gregor korai munkáira gondolunk elsősorban. Ezt azért szeretnénk hangsúlyozni, mert például C. Argyris már a hatvanas évek derekán módosította, tökéletesítette az egyén és a szervezet viszonyával kapcsolatos korábbi feltevését és hangsúlyozta, hogy számos munkás képes alkalmazkodni a „nem kihívó” munkához. Ugyanakkor továbbra is fenntartotta azt a tételt, hogy ezek az emberek pszichológiai értelemben „éretlenek”, hiszen nem törekednek az alkotással kapcsolatos szükségleteik kielégítésére. Az ilyen magatartást tanúsító munkások — ismerte el Argyris — igaz, hogy nem elégedetlenek a munkájukkal, de nem is motiváltak abban. Ezzel a megoldással tulajdonképpen — a későbbiekben tárgyalandó — Herzberg-féle kettősfaktor elméletéhez közelített. (C. Argyris: Integrating the Individual and the Organization, New York Wiley, 1964.)

széria és tömegtermelést folytató termelőszövetkezetekben nem lehet megszüntetni az emberek frusztrációját.

Milyen személyiség-, ill. szükségleti koncepció alapszik az az előfeltevés, amely a napjaink munkakövetelményeivel és -feltételeivel foglalkozó vizsgálatokra általában jelentős hatást gyakorol?

A „személyiség versus szervezeti hipotézis” hirdetői szerint a munkások folyamatosan keresik személyiségük fejlesztésének és az autonóm cselekvésnek a lehetőségeit, és erősen él bennük a társadalmi elkötelezettség érzése. Az önmegvalósítás szükségletének univerzalitását hangsúlyozó elmélet A. Maslow gyakran idézett és sokat vitatott „szükségleti hierarchia”-felfogásán alapszik. Úgy véljük, hogy a tanulmányunkban vizsgált olyan jelenségek, mint a munkásigények, munkakövetelmények és a munkafeltételek összefüggéseinek tisztázása szempontjából hasznos lehet A. Maslow eredeti koncepciójának rövid, kritikai bemutatása.

A. Maslow felfogása mind a mai napig nagy hatást gyakorol az emberi szükségletekkel és motivációval foglalkozó kutatásokra. A szükségleteket úgy osztályozta, hogy az egyben rangsort is jelent.³ A szükségleti hierarchia kiindulópontján helyezkednek el a fiziológiai, legmagasabb pontján pedig az önmegvalósítással összefüggő emberi szükségletek. A szükségleti hierarchia e két szélső pontja között található a biztonsággal, a valahová tartozással és az elismeréssel kapcsolatos igények. Az egyes szükséglettípusok tartalmát, természetét a következők jellemzik:

A motivációs elméletek kiinduló szükséglettípusai a *fiziológiai* szükségletek. Az ilyenek (pl. táplálkozás) kielégítetlensége esetén minden egyéb szükséglettípus (pl. az egyén teljesítményelismerésének szüksége) másodlagos jelentőségűvé válik. A magasabb rendű szükségletek csak az alacsonyabb rendűek kielégítése után keletkeznek és lépnek fel magatartásmotivációként. Ha ezeket is kielégítik, akkor újabb típusú, és az előbbieknél magasabb rendű szükségletek születnek. Ez azt jelenti, hogy az emberi szükségletek, kielégítettségük sorrendjében rendeződnek sajátos hierarchiába. Ennek értelmében amennyiben a fiziológiai szükségletek rendszeresen kielégítettek, már nem motiválják tovább az emberi cselekvést. Ekkor kezdenek hatni az emberi szükségletek új fajtái, a biztonsággal kapcsolatos szükségletek,⁴ vagyis az az általános törekvés, hogy az emberek vonzódnak a számukra áttekinthető és megérthető folyamatok iránt. Másként megfogalmazva: ez a szükséglettípus azt fejezi ki, hogy az emberek inkább az ismert, mint az ismeretlen, inkább a megszokott, mint a szokatlan dolgokat igénylik. Ez a szükséglettípus akkor válik aktívá, cselekvést mobilizáló tényezővé, amikor szükséghelyzetek, válságszituációk lépnek fel (pl. olyan természeti katasztrófák esetében, mint árvíz, földrengés, tűzvész stb.).

A fiziológiai és a biztonsági szükségletek kellő mértékben való kielégítése után jelentkeznek az egyén *valahová tartozásának* (a szeretetnek) a *szükségei*,⁵ e szükségleteinek kielégítésével jön létre az *értékelés* (elismerés) *iránti szükséglet*. Ez az egyén önmaga és mások által történő folyamatos elismerésre irányuló igényét fejezi ki. Egyfelől a teljesítmény iránti szükségletet foglalja magában, másfelől az emberek elismerése, presztízs iránti általános vonzódását is tartalmazza. A teljesítményre és a presztízstre törekvés — amint azt számtalan példa mutatja a valóságban — természetesen nem együttesen érvényesül. Az emberek presztízstre törekvése például nem mindig jár együtt a tényleges teljesítmény értékelésének és elismerésének szükségletével. A teljesítmény elismerése és egyidejűleg a presztízsz megszerzése a hasznosság és fontosság tudatát, egyszóval az ember önbizalmát eredményezi. Kielégítetlensége viszont alacsonyabbrendűségi érzéshez vezet (pl. nem vagyok fontos a munkahelyem számára, nem építenek rám stb., ilyen és ehhez hasonló kijelentésekben nyilvánul meg az elismerés, értékelés iránti emberi szükségletek kielégítésének hiánya). Végül a szükségleti hierarchia legmagasabb pontján található az *önmegvalósítás*, a személyiségfejlesztés iránti szükségletek. Legegyszerűbben úgy lehet meghatározni ezt a szükséglettípust, hogy az ember az legyen, azzá váljon, amire a képességei feljogosítják, amit képességei lehetővé tesznek számára. Az önmegvalósítási szükségletek konkrét megnyilvánulásai természetesen egyénenként változnak, jelentősen különböznek. A munkások között is szép számmal megtalálhatók azok, akik például a munkatevékenységben vagy a társadalmi tevékenységben vélik megtalálni személyiségük fejlesztésének legjobb lehetőségeit. Ugyanakkor előfordulnak közöttük olyanok, akik elsősorban külföldre szabad időben végezhető tevékenységekben kívánják az önmegvalósítással kapcsolatos szükségleteiket kielégíteni.

A szükséglettípusok előbbi öt csoportjának, fejlődésének és jelentőségük alakulásának vázlatos ismertetése alapján úgy vélhetnénk, hogy ha a szükségletek egyik csoportját kielégítettük, akkor automatikusan a másik szükségleti csoport kezd hatni magatartásmotiváló tényezőként. Sőt gyakran a maslow-i szükségleti hierarchia olyan *mechanikus értelmezésével* is lehet találkozni, amely az egyik szükséglettípus (pl. fiziológiai szükségletek) százszázalékos kielégítése után tudja csak elképzelni a soron következő szükséglettípus megjelenését. A szükségletkielégítés valóságos folyamata azonban azt mutatja — és ezt olykor még Maslow maga is hangsúlyozta —, hogy a társadalomban a legtöbb ember alapvető szükségletei soha sincsenek teljesen kielégítve. A szükségleti hierarchia működésének realisabb felfogása szerint a szükségletek kielégítése nyomán fellépő elégedettség csökkenő irányú tendenciájával kell számolnunk. A kielégített szükségletek után az új típusú szükségletek megjelenése tehát sohasem ugrásszerű, hanem fokozatos. (Például ha az „x” szükségleteket csak 10 százalékra elégtettük ki, akkor az „y” szükségletek egyáltalán nem láthatók. Viszont az „x” szükségletek 25 százalékának kielégítése után már találkozhatunk az „y” szükségletekkel. Az „x” szükséglettípus 75 százalékának — szinte teljes mér-

³ A. Maslow: *Motivation and Personality*, Harper and Row Publishers Inc., 1970. A szovjet szakirodalomban, a motivációkutatás viszonylag teljes áttekinthetőségét adja P. M. Jakobszon: *Az emberi viselkedés motivációjának pszichológiai problémái* (Pszichológiai problémák és problémák motivációja poverdenija cselovéka, Moszkva, 1969.)

⁴ Ezzel összefüggésben szűk és széles értelemben felfogott biztonsági szükségletek között tesszünk különbséget. Az előbbi olyan jelenségek jelölésére szolgál, amikor például a gyermek stabil, rutin- és ritmikus tevékenységek iránti vonzódását igyekeznek leírni. Többek között ezért eredményez a szülői igazságtalanság, illetve következetlenség nyugtalanságot, feszültséget a gyermeknél. Hiszen ezáltal bizonytalanná, megismerhetetlenné válik a világ a gyermek számára. A szűk értelemben felfogott biztonsági szükséglet a felnőtteknél is jelentkezik. Ez jut kifejezésre azokban a törekvésekben, amikor az emberek a bűnözéssel vagy balesetekkel szembeni biztonság fokozására törekvensznek.

⁵ A szeretet szükségleteit gyakran azonosítják a szexuális szükségletekkel. Ez az eljárás elfogadhatatlan, mert a szeretet is több dimenziós jelenség, amely a szexuális szükséglettől mint fiziológiai szükséglettől eltérő, olyan típusú szükségleteket is magában foglal, mint például a különféle érzelmi megnyilvánulások.

tékű — kielégítése esetén már az „y” szükséglettípus jelentős része kialakult és hat az emberi magatartásokra.)

A különböző szükséglettípusok fokozatos és nem ugrászerű megjelenését, mint említettük, maga Maslow is hangsúlyozta. Követőivel együtt azonban kevés figyelmet fordított a „szükségleti hierarchia létra” működésének egyéb kritikus kérdéseire.

Ezek közül első helyen kívánjuk megemlíteni, a szükségletkielégítés során fellépő *szubsztitúciós mechanizmusok* működésének hatását. A jelenség alapja az, hogy az egyes szükséglettípusok nem rendeződnek merev hierarchiába és nem elszigetelten érvényesítik befolyásukat. A szükségleti hierarchiában magasabban levő tényezők például akkor is felléphetnek magatartásmotiváló faktorokként, amikor az alacsonyabb rendű szükségletek még csak minimálisan vannak vagy egyáltalán nincsenek is kielégítve. (A különböző szükséglettípusok felcserélődésének, ill. helyettesíthetőségének vagyunk tanúi például: amikor az ún. nehéz emberek akkor is ragaszkodnak az elképzeléseikhez, újításaikhoz, amikor azzal saját vagy szűkebb környezetük — családjuk — alapvető szükségleteinek kielégítését megnehezítik.) A különféle szükséglettípusok bizonyos mértékű helyettesíthetőségével kapcsolatos tapasztalatok tulajdonképpen a maslow-i szükségleti felfogás egyik egyoldalúságára hívják fel a figyelmet; nevezetesen arra, hogy a szükségletek hierarchikus elrendeződésének általános érvényessége korlátozott.

Az emberek között tehát lényeges különbségek találhatók abban a tekintetben, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak az alapvető (pl. fiziológiai, biztonság), valamint a magasabb rendű szükségleteknek (pl. önértékelés, önmegvalósítás).

A maslow-i szükségletfelfogás másik, gyakran hangoztatott gyengesége a szükségleti séma *operacionalizálásának hiánya*.

Az emberi szükségletek kielégítésének folyamatával és az emberi motivációkkal foglalkozó kutatások nem csupán azt hangsúlyozzák, hogy a szükségletek bizonyos mértékig helyettesíthetőek, hanem azt is állítják, hogy az *emberi magatartások* legtöbb formája nem egy, hanem *többféle szükséglettípus kielégítésére alkalmas*. Közismert példaként szokták megemlíteni a teljesítménybérben dolgozó munkások körében olykor tapasztalható versengést vagy hajtást. Általa nem csupán magasabb keresetért kíván jutni a munkás, hanem egyúttal — a pénz presztízfunkciójánál fogva — az elismerés, a társadalmi megbecsülés iránti szükségleteit is magasabb szinten kívánja kielégíteni.

A maslow-i szükségletfelfogást elutasítók⁶ azt hangsúlyozzák, hogy — miután az emberek különböző jelentőséget tulajdonítanak az egyes szükségleteknek — egyáltalán nem létezik a szükségleti hierarchia. Vannak emberek akik nem igénylik például a magasabb rendű szükségletek kielégítését, miután alacsonyabb rendű szükségleteiket kielégítették.⁷ Felfogásuk szerint háromféle szükséglettípus

egyidejű hatásával kell számolni: a teljesítmény, a valahová tartozás és a hatalom szükségleteivel.

A különböző motivációs elméletek sokféle osztályozást dolgoztak ki. Minden egyes felfogás azonban csak bizonyos kérdések vizsgálatára és elemzésére érvényes. Ebből következik, hogy más kérdésekre nem alkalmas.

A motivációs elméletek között, jellegükkel fogva, különbségeket szoktak tenni aszerint, hogy *mechanikus* (vagy *folyamat*) *elméletéről* vagy pedig *szubsztanciális* (vagy *tartalom*) *elméletéről* van-e szó. A mechanikus motivációs elméletek olyan tényezők (változók) meghatározására törekcszenek, amelyek segítségével érthetővé válik, hogy az egyén számára a cselekvés melyik útja a „legkifizetődőbb”. Az egyéni választás, egyéni ráfordítás és előny problematikájával foglalkozik. Például az elváráselmélet maga is a mechanikus motivációs elméletek közé tartozik. A szubsztanciális vagy tartalomelméletek ezzel szemben nem az egyéni választások, magatartások mikéntjét kívánják megérteni, hanem azokat a tényezőket vizsgálják, amelyek befolyásolják az emberi magatartásokat. Például: az emberi magatartások milyen típusú szükségletek kielégítésére irányulnak, vagy az emberi magatartások meghatározásánál milyen típusú ösztönzők bizonyulnak erősebbeknek.

A röviden leírt motivációs elméletek eltérő tradíciókkal és pszichológiai háttérrel rendelkeznek. A mechanikus vagy folyamatfelfogás elsősorban a kísérleti pszichológia eredményeire épít. Ezzel szemben a szubsztanciális elméletek, főleg a klinikai tapasztalatokra alapozzák megállapításait.

A *szükségletelméletek a szubsztanciális* vagy tartalomelméletek egyik nagy csoportját alkotják. A jelenlegi szubsztanciális motivációs elméletek alapvetően H. A. Murray szükségletfelfogásából nőttek ki. Murray a szükségleteknek mintegy húsz típusát különböztette meg. Típusainak és azok tartalmának meghatározása azonban nem nyugodott empirikus tapasztalatokon.⁸

Murray szükségleti hierarchia elméletével kapcsolatban ugyanazokat a kritikai észrevételeket tehetjük, mint Maslow esetében. Az emberi szükségletek hierarchiába rendeződését semmiféle empirikus kutatás nem bizonyította napjainkig.

A szükségletelmélet továbbfejlesztői közül feltétlenül meg kell említenünk C. P. Alderfer ERG-modelljét.⁹ A szükségletek maslow-i hierarchiájából három alapszükséglet-típus alakított ki, amelyeket nem rendezett hierarchiába. A létezés szükségletei (Existence needs) közé tartozik például a táplálkozás stb. A valahová tartozás szükségletei (Relatedness needs) között olyanok találhatók, mint a gondolatok, érzések másokkal történő megosztása. Végül a növekedés szükséglete (Growth-needs) az egyénnek környezetével folytatott olyan interakcióit jelenti, amelyek az egyén képességeit és készségeit fejlesztik. Alderfer és mások több éven át tartó longitudinális vizsgálatai nem támasztották alá a maslow-i szükségleti hierarchia érvényesülését. A különböző szükségleti típusok kielégítettsége, valamint az annak nyomán kialakuló elégedettség közötti

⁶ Ezzel kapcsolatban elsősorban D. Mc. Clelland munkáját érdemes megemlíteni. D. C. Mc. Clelland—J. W. Atkinson—R. A. Clark—E. I. Lowell: *The Achievement motive*, New York, Appleton—Century—Crofts, 1953.

⁷ E tendencia létezését megerősítik azok a tanulmányok, amelyek az anyagi igények (instrumentális orientáció) tartós dominanciájáról számolnak be. [J. H. Goldthorpe—D. Lockwood—D. Bechoffer—J. Platt: *The Affluent Worker*, 1968. Cambridge University Press; G. Strauss: *Workers: Attitudes and Adjustments* (in) *The Worker and the Job: Coping with Change*, J. M. Rosow (Ed.), *The American Assembly*, Columbia University, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. Y. 1974.]

⁸ H. A. Murray: *Explorations in Personality*, New York, Oxford University Press, 1938., C. S. Hall—G. Lindzey: *Theories of Personality*, New York, Wiley, 1957.

⁹ Az ERG a szükségletek angol elnevezésének kezdőbetűit jelenti, ezek a következők: Existence-needs—Relatedness-needs—Growth-needs. C. P. Alderfer: *Existence Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational settings*, New York, The Free Press, 1972.

korrelációk minimálisak és negatív irányúak voltak.¹⁰ Mindebből azt a következtetést kell levonnunk, hogy a maslow-i „szükségleti hierarchia”-felfogás nem annyira hatásos, mint azt sokan még ma is feltételezik.¹¹

A motivációs elméletekkel kapcsolatos leggyakoribb fenntartásokat a következőkben lehetne röviden összefoglalni:

1. az elméletek és szükségleti modellek klinikai vagy kísérleti jellegű tapasztalatokra épülnek, nem pedig a valóságos viszonyok között végzett kutatásokra;
2. a kutatások szinte kivétel nélkül deskriptív jellegűek, ezáltal következtetések nem alkalmasak előrejelzésre;
3. mind ezideig keveset tudunk a motivációk természetéről és a velük kapcsolatos folyamatokról.

Úgy véljük, felesleges tovább jellemezni azokat a felfogásokat, amelyeknek inkább a bőségével, mint hiányával kell számolnunk, s amelyek olykor nagyon lényeges pontokon kritizálják a maslow-i felfogást. A kritikák ellenére ugyanis, a különféle lényegesen továbbfejlesztett szükséglet- vagy motivációs elméletekben, napjainkban is kísért a „szükségleti hierarchia”-konceptió.

A munkával kapcsolatos szükségletekkel és motivációkkal foglalkozó kutatásokra mind a kapitalista, mind a szocialista országokban¹² nagy hatást gyakorol a F. Herzberg és munkatársai által kidolgozott *motiváció-higiéna elmélete*, amellyel részletesebben foglalkozunk a következőkben.

F. Herzberg felfogása szerint az elégedettség különböző mértékét nem egydimenziós, hanem kétdimenziós skálán kell mérni. Ez azt jelenti, hogy az elégedettség és az elégedetlenség nem ugyanazon skála két szélső pontját alkotják, hanem két, teljesen eltérő skálán helyezkednek el. Az egyik dimenzióban az elégedettséggel összefüggő tényezők, a másikban az elégedetlenség tényezői találhatóak. Az *elégedettség* kapcsolatos *belső* (intrinsic) *tényezők* közé tartoznak a következők: teljesítmény, elismerés, a munkavégzés jellege, a felelősségvétel mértéke és az előrelépés lehetősége. Ezek a faktorok nagyon ritkán fordulnak elő olyan helyzetekben, amikor a megkérdezettek (pl. mérnökök, munkások és alkalmazottak) az elégedetlenséggel járó eseményekről számoltak be.¹³ A felsorolt tényezők közvetlenül kapcsolódnak a munkatevékenység olyan sajátosságaihoz, mint a munka tartalma, a munkateljesítmény elismerése, a munkavégzés természete, valamint a szakmai előrelépés (pers-

pektíva) lehetőségei. A fentiekől lényegesen eltérő tényezőket említettek, ha például a munkások elégedetlenek voltak. Ezek a faktorok ritkán kerültek fel olyan eseményeknél, amelyek pozitív munkával szembeni beállítottságokat eredményeztek. További sajátosságai közé tartozott az is, hogy csak rövid távon befolyásolták a munka iránti beállítottságokat. A munkatevékenység olyan vonatkozásai tartoznak ide, mint a vállalat politikája és vezetése, a bér, a munkatársi kapcsolatok, valamint a fizikai munkafeltételek alakulása. A felsorolásból kitűnik, hogy a munkával való elégedetlenség tényezői nem a munkatevékenység jellegét, hanem a munka környezetét (ökológiáját) reprezentálják. A munka szituációjára vonatkoznak és az abban bekövetkező pozitív változások csak megelőzik vagy csökkentik az *elégedetlenséget*. Ezzel szemben minimális hatásuk van a munka iránti pozitív beállítottságok kialakulására, azaz az elégedettségre. Az elégedetlenség megelőzésére szolgáló funkciójuk és környezeti jellegük miatt nevezték el ezeket a faktorokat (orvosi kifejezéssel élve) „*higiéniás tényezők*”-nek. Ezzel szemben a pozitív beállítottságokat kiváltó tényezőket, miután nagyobb teljesítményre és erőfeszítésre ösztönzik az embereket, „*motiváló faktorok*” kifejezéssel illették. Herzberg és kollégái tehát az egydimenziós szükségleti skála különböző típusai helyett kétdimenziós szükségleti skálát szerkesztettek, és ennek megfelelően a munka iránti beállítottságok kétfős dimenziójával dolgoztak. Az egyik dimenzióban előforduló emberi szükségletek a munkavégzés kellemetlen következményeinek elkerülésére irányulnak (pl. a teljesítményért járó megfelelő bér kiharcolása, a jó munkatársi kapcsolatok kialakítása). A másik dimenzióba tartozó szükségletek viszont az egyén személyiségének fejlesztését és alkotóképességének érvényesülését kívánják elősegíteni. Herzberg felfogása, a már idézett „személyiség versus szervezet” modell olyan további finomítását jelenti, amelyet több szervezetpszichológus kezdeményezett a hatvanas évek közepén. Azt tapasztalván, hogy a munkások jelentékeny része képes alkalmazkodni a nem kihívó rutin munkatevékenységekhez, módosították az egyén-szervezet viszonytal kapcsolatos felfogásukat. Ezeket a munkásokat azonban — mivel nem elégedetlenek a munkájukkal — nem tartották pszichológiai értelemben „*éretteknek*”. Herzberg következetesen továbbvitte ezt a felfogást, amikor kidolgozta a kétfős faktor elméletét.

Az ábra szemlélteti a két elkülönülő dimenzióba sorolt tényezők szerepét.

A motiváció- és higiéniaelmélet fő megállapításait a következőképpen lehet összegezni: A munkával való elégedettség tényezői nem azonosak az elégedetlenséget kiváltó faktorokkal. A munkával való elégedettségnél tehát nem ellentéte a vele való elégedetlenség. Ennek értelmében a munkával való elégedetlenség ellentéte a munkával való

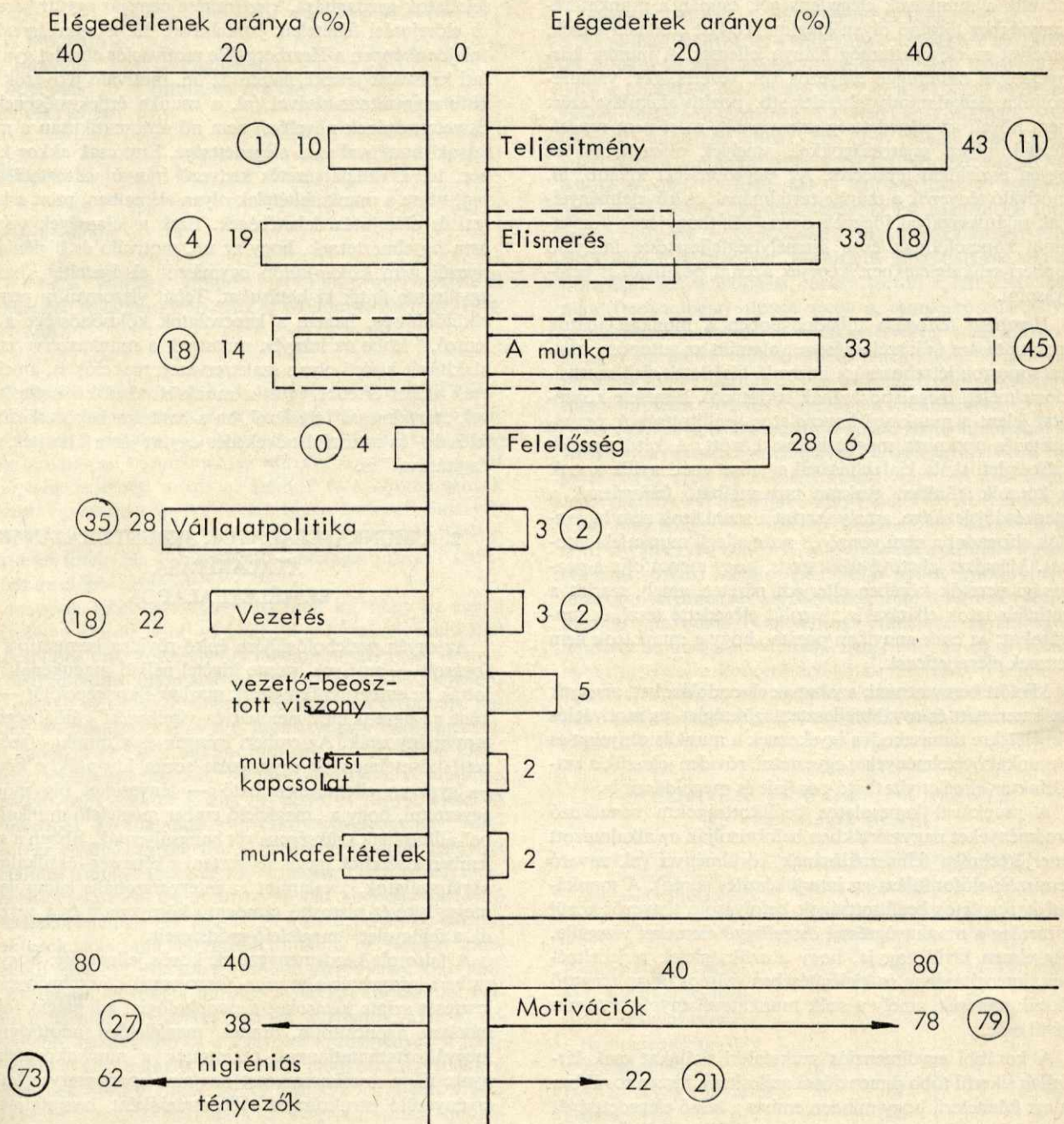
¹⁰ D. T. Hall—K. E. Nougaim: En Examination of Maslow's need Hierarchie in an Organizational Setting, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968. 3. 12—35.

¹¹ Ezzel összefüggésben egyetértünk Leontyev szovjet pszichológussal, aki szerint a fő probléma nem az, hogy a maslow-i vagy egyéb skálák mennyire helyesek, mennyire pontosak. Arról van ugyanis szó, hogy sem a fiziológiai szükségletekhez való község mértéke, sem pedig az egyes motívumok ösztönzési foka nem határozzák meg a motívumok közötti hierarchikus viszonyokat. Ezeket a viszonyokat az egyén tevékenysége során létesített kapcsolatok határozzák meg. Ezért a motívumok közötti hierarchikus viszonyok relatívak. Lásd részletesebben erről: A. N. Leontyev: *Tevékenység—tudat—személyiség* (Déjatel'noszt' szoznanije licnoszt'), Moszkva, Izdatel'sztvo politicseszkoj literaturi, 1977. 189—206. oldal.

¹² A leningrádi ipari körzetben működő könnyűipari és nehézipari üzemekben közel háromezer harminc év alatti munkás munkával szembeni beállítottságait tanulmányozták F. Herzberg koncepciója és személyes tanácsai alapján. A kutatás tapasztalatait Yadov és Zdravomyszlov könyvben ismertették. (A. Zdravomyszlov—V. Rozhin—V. Iadov: *Man and His Work, White Plans, N. Y.: International Arts and Sciences Press, 1967.*) Oroszul: Cselovék i jevo robotna, Izdatyelsztvo Müszl, Moszkva, 1967. (Hasonló megközelítést alkalmazott Yadov egyik legújabb munkájában, amelyben a mérnökök munkával és szakmával való elégedettségét vizsgálta. V. Yadov: *Szocialno-pszichologicseszkoj portret inzsenera, Izdatyelsztvo, Müszl, 1977. 148, 154. oldalak.*)

¹³ F. Herzberg és kollégái a pittsburghi ipari komplexumban többszáz mérnök munkás és irodai alkalmazott munkával kapcsolatos beállítottságait tanulmányozták. A munkatevékenység során előforduló olyan eseményekről kérdezték meg őket, amelyek pozitívan vagy negatívan hatottak a munkával való elégedettségükre. Az interjúk során a kutatók arra kértek a vizsgálat alanyait, hogy idézzék fel azokat az eseményeket, amelyek különlegesen kellemes vagy kellemetlen emlékeket jelentenek számukra. A különböző elbeszélések feljegyzésénél az alábbi szempontokat (mint módszertani előírásokat) vették figyelembe: a) hitelt érdemlő eseményeket jegyeztek csak fel; b) a megkérdezettnek az esemény kezdetére és befejezésére is vissza kellett emlékeznie; c) a különleges pozitív vagy negatív benyomást kiváltó eseményeknek azokhoz a munkakörökhöz kellett kapcsolódnia, amelyben a kutatás idején is dolgoztak a megkérdezettek; d) az elmesélt történeteknek olyan helyzetekhez kellett kapcsolódnia, amelyek közvetlenül összefüggtek a vizsgálat által érintettek tevékenységével. (F. Herzberg: *Work and the Nature of Man*, Staples Press, 1968. 71—80. oldal.)

Az elégedettség és az elégedetlenség tényezői
(Pittsburgh-i mérnökök mintája)^x



Forrás: F.Herzberg: Le travail et la nature de l'homme, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1971. 126. oldal.

^x Megemlítjük, hogy az ábrán bemutatott tendenciákat tapasztalta Perczel János, a Ganz-Mávag Motor- és Gépgyárban. A közösen vizsgált tényezőknél bekarikázott viszonyszámokkal jelöltük a magyar adatokat. (Lásd részletesebben erről: F.Herzberg: Le travail et la nature de l'homme, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1977. 138-139.old.)

elégedetlenség hiánya, és nem a munkával való elégedettség. A munkatevékenység feltételének javítására irányuló kezdeményezések — Herzberg szerint —, ha csak a munka környezetében eredményeznek pozitív változásokat, nem növelik a munkások elégedettségét, csupán a munkatevékenységhez történő olyan alkalmazkodást eredményeznek, amelyet az elégedetlenség hiánya jellemez. A munka környezetével összefüggő tényezők (pl. vezetés, bér, vállalatpolitika, fizikai munkafeltételek stb.) pozitív alakulása azért nem növeli az elégedettség színvonalát, mert nem rendelkeznek olyan sajátosságokkal, amelyek elősegítik az egyén pszichikai fejlődését. Az elégedettséget kiváltó, ill. motiváló tényezők a munka tartalmának és követelményeinek sajátosságaival függnek össze. Minthogy ezek közvetlenül kapcsolódnak és a személyiségfejlesztésre irányuló emberi szükségletekhez, képesek azokat pozitívan is befolyásolni.

Herzberg felfogása tulajdonképpen a munkafeladatok gazdagítására és kiszélesítésére, valamint az autonóm munkacsoportok létrehozására irányuló kísérletek első motivációs elméleti megalapozásának tekinthető. Elmélete közeputat jelent a munkával kapcsolatos beállítottságok pesszimista és optimista megközelítése között. A kétdimenziós szükségleti skála kialakításával egyrészt mód nyílik annak a kutatók körében gyakran tapasztalható felfogásnak a megkérdőjelezésére, amely szerint a munkások nem hajlandók elfogadni a nem vonzó és rutinjellegű munkafeladatokat. Másrészt lehetővé válik az is, hogy megcáfolja a gazdasági vezetők körében elterjedt nézetet, amely szerint a rutin feladatok ellátása is abszolút elégedetté teszi a munkásokat; ez csak annyiban pozitív, hogy a munkások nem lesznek elégedetlenek.

Mielőtt bemutatnánk azokat az elgondolásokat, amelyek az ismertett és továbbfejlesztett szükséglet- és motivációs elméletekre támaszkodva igyekeznek a munkásigényeket és a munkakövetelményeket egyeztetni, röviden jelezzük a kettősfaktor-elmélet vitatható pontjait és megoldásait is.

A munkával kapcsolatos beállítottságokra vonatkozó eredményeket nagymértékben befolyásolják az alkalmazott interjútechnika felhasználásának körülményei (pl. zavaró tényezők előfordulása az interjúkészítés során). A munkával kapcsolatos beállítottságok befolyásoló tényezői közül kizárólag a munkavégzéssel összefüggő elemeket vizsgálja. Figyelmesen kívül hagyja, hogy a szükségletek terjedelmében, intenzitásában és kielégítésében számos olyan tényező játszik szerepet, amely a szűk munkatevékenység határain kívül esik.

A korábbi egydimenziós szükségleti skálákat csak látványosan sikerül több dimenzióssá szélesíteni, hiszen továbbra is azt feltételezi, hogy minden ember a belső elégedettségét biztosító munkatevékenységeket keresi. Hiszen szerinte csak az önmegvalósítással kapcsolatos szükségletek kielégítése révén válnak elégedetté az emberek.

Az iparszociológiai kutatások tapasztalatai nem igazolták és ma sem erősítik meg ezt a feltételezést. Herzberg a következő pszichológiai magyarázattal kívánja saját elméletét továbbra is fenntartani. Azzal érvel, hogy az emberek bizonyos csoportja, képzésük és gyakorlati tapasztalataik sajátos alakulása során, „megtanult” pozitívan reagálni a munkatevékenység kontextuális elemeire (pl. kereset, munkatársi kapcsolatok stb.) is. Az ilyen jellegű reagálást tanúsító embereket pszichológiai értelemben éretleneknek te-

kinti. Érvelésének érvényességét azonban megkérdőjelezzük a munkafeladatok gazdagítására irányuló kísérletek tapasztalatai. Az ilyen vállalati kísérletek során a munkások ugyanis gyakran fejezik ki elégedetlenségüket, ha a munkafeladatok gazdagítása, kiszélesítése nem jár együtt bérezési és előrejutási feltételeik javulásával. Ez a munkásreakció tulajdonképpen a Herzberg-féle motivációs elmélet gyakorlati kritikáját jelenti, hiszen az ún. motiváló tényezők pozitív megváltoztatásával (pl. a munka érdekességének és összetettségének növelése) nem nő automatikusan a munkások munkával való elégedettsége. Erre csak akkor kerül sor, ha a vállalatvezetés kedvező irányú változtatásokat hajt végre a munkafeltételek olyan elemeiben, mint a kereseti és előrejutási lehetőségek. Ezek a jelenségek viszont arra figyelmeztetnek, hogy az ún. motiváló és higiénia tényezői nem külön-külön egymástól elszigetelten, hanem együttesen fejtik ki hatásukat. Tehát viszonyukra nem az elklönültség, hanem a kapcsolatok kölcsönössége a jellemző.¹⁴ Ebbe az irányba mutatnak a munkaszervezet átalakítását kísérő olyan szakszervezeti reakciók is, amelyek csak akkor értenek egyet a munkásfunkciók kiszélesítésével, „tartalmassá” tételével, ha a hatására bekövetkező felelősség- és intenzitásnövekedés együtt jár a „boríték gazdagításával” is.

2. A MUNKAFELADATOK STRUKTÚRÁJÁNAK ÁTALAKÍTÁSA ELMÉLETI ALAPOK

Az egyén pszichológiájára építő röviden bemutatott felfogások — amelyek, szinte kivétel nélkül magukénak vallották az emberi szükségletek maslow-i koncepcióját — főként az egyéni motivációkat és viselkedési különbségeket tanulmányozták. Az emberi igények és a munka- (szervezeti) követelmények egyeztetése során kívánták e kétféle — gyakran ellentétesen ható — tényezőket oly módon egyeztetni, hogy a „megfelelő ember megfelelő munkakörbe” állításának szükségességét hangsúlyozták. Ebben a szelvényben kísérletük meg kifejezsen a képesség- és alkalmasságvizsgálatok,¹⁵ valamint az interperszonális kapcsolatok megerősítését biztosító támogató környezet¹⁶ és a vezetés, ill. a felügyelet¹⁷ megfelelő módszereit.

A felsorolt kezdeményezések közös jellemzője, hogy az emberi igények és a munka- (szervezeti) követelmények illesztését szinte kizárólag a pszichológiai adaptáció folyamatával azonosította. Ennek megfelelően adottságnak, megváltoztathatatatlannak tekintették a munkakövetelmények, ill. a munkaszervezet napjaink ipari szervezeteiben érvényesülő struktúráját. Illusztrációként bemutatjuk a

¹⁴ C. Durand: Les Politiques patronales d'enrichissement des tâches, Sociologie du Travail, 1974. 4. 372. oldal.

¹⁵ Elsősorban az angol National Institute of Industrial Psychology úttörő munkássága nyomán elterjedt ipari alkalmasságvizsgálatokra gondolunk.

¹⁶ Azoknak a vezetési és irányítási technikáknak a kidolgozásáról és alkalmazásáról van szó, amelyek nem az ösztönök büntető, szankcionáló jellegére, hanem azok segítő, bátorító, támogató jellegére helyezték a hangsúlyt. A vezetés és irányítás különböző módszereinek illusztrálására gyakran idézik a McGregor (1967) által megkülönböztetett X és Y elméletet, a részvétellel orientált vezetési stílusokat (V. Vroom, 1973.)

¹⁷ Az interperszonális kapcsolatok fejlesztésére irányuló törekvések, tulajdonképpen, az immár több mint fél évszázados hagyományokkal rendelkező Human Relations iskola tradícióinak folytatását jelentik napjainkban. Annak ellenére, hogy a Human Relations programok jelentős része csak igen korlátozott eredményekre vezetett. [R. I. Kahn: In Search of the Hawthorne Effect (in) E. L. Coss—F. G. Zimmer (Eds.): Man and Work in Society, Van Nostrand Reinhold Company, 1974.]

munkához való alkalmazkodás leggyakrabban használt pszichológiai modelljét.

A munka típusa*

A munkára irányuló orientáció (igények) jellege	Egyhangú, rutinszerű munka	Érdekes, változatos (ösztönző) munka
Expresszív	3.	1.
Instrumentális	4.	2.

* G. Strauss: Workers: Altitudes and Adjustment, Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, 1974. 87. oldal.

A munkakövetelményekhez történő pszichológiai adaptáció alapvető feltételezése, hogy az egyén egyensúlyt akar kialakítani a munka iránti igényei és a munka vele szemben támasztott követelményei között. Azaz a munkával való elégedetlenség, amely az igények és a követelmények közötti egyensúlyhiányból fakad, olyan átmeneti (instabil) állapotot jelent, amelynek megszüntetésére az egyén folyamatosan törekszik. E törekvések lehetséges irányait szemlélteti az előbbi táblázat.¹⁸

Az egyik lehetséges cselekvési mód az, hogy az egyén mérsékli a munka iránti igényeit (pl. a tartalmas munkával kapcsolatos ún. expresszív orientációját) a keresetre irányuló instrumentális orientációval váltja fel). Másik megoldás az, amikor az egyén továbbra is fenntartja a tartalmas, fejlődési lehetőségeket biztosító munkavégzés iránti igényét. Ha azonban az általa ellátott munkakör nem képes kielégíteni, megkísérli munkakörét megváltoztatni. A sémában szereplő négy szektor közül, az egyes és négyes esetében találkoznak az ellátandó munkakör követelményei, valamint az egyéni igények (pl. a tartalmas munkát igénylők tartalmas munkát végeznek, ill. a munkát elsősorban megélhetési eszköznek tekintők, megfelelő keresetet biztosító munkakört látnak el). Ezzel szemben a kettes és hármas szektorok az instabil helyzeteket mutatják be. Azokat, amelyekből emberek valamilyen módon szeretnének kikerülni. A mozgások lehetséges irányait nyilakkal ábrázoltuk. Például a hármas szektorban olyanok találhatók, akik az érdekesebb, ösztönzőbb és a nagyobb kezdeményezési lehetőségekkel járó munkákat részesítik előnyben, ugyanakkor képtelenek ilyen munkát nyújtó munkakört találni. Egyik lehetséges megoldás számukra az, hogy a jelenlegi munkájukat az első szektorra jellemző tevékenységgel váltják fel. Ha ez az út nem járható, akkor tiltakozni fognak elfogadhatatlan helyzetük miatt (pl. kilépés, gyakori hiányzás a munkahelyen, gondatlan munkavégzés stb.). Végül az is

lehetséges alternatíva számukra, hogy a tartalmas munkavégzésre irányuló igényeiket fokozatosan csökkentve nagyobb súlyt fektetnek instrumentális igényeikre. Ennek a helyzetnek vagyunk tanúi akkor, amikor az emberek szakmai aspirációik helyett cserébe elfogadják a fokozott anyagi megbecsülést vagy a szervezetben belüli előrelépést.

Az emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetését a hetvenes évek elején új megközelítések jellemzik, illetve a korábban már létező elméleti törekvések egyre nagyobb mértékben terjednek el az ipari gyakorlatban. A felfogások újdonsága abban áll, hogy többé nem kezelik adottságnak a munkatevékenység struktúráját. Megkérdőjelezzik annak a szemléletnek a létjogosultságát, amely az emberi igények és munkakövetelmények egyeztetése során csak az igények befolyásolásán és alakításán keresztül tudja elképzelni kielégítésüket. Empirikus tapasztalatok alapján kritizálják azt a felfogást, amely szerint a termelési technika (technológia) típusa csak a munkakövetelmények (vagy általánosabban a munkaszervezet) meghatározott struktúrája esetén működtethető hatékonyan. A technikai tényezők fontosságának elismerése mellett felhívják a figyelmet a termelés szociális tényezőinek jelentőségére.

Az egyoldalú technikai hipotézisek tarthatatlanságát bizonyítják a munkakövetelmények „újrastrukturálására” irányuló gyakorlati kezdeményezések. Az ezzel kapcsolatos tapasztalatok azt mutatják, hogy nincs közvetlen kapcsolat a technika jellege és a munkakövetelmények szerkezete között. Olyan egyéb változók, mint például a termelőszerkezet (vállalat, üzem) mérete jelentősebb hatást gyakorolhat a munkakövetelmények szerkezetére, mint a termelési technikájának színvonala. Példaként egy Franciaországban végzett felmérés tanulságait szeretnénk ismertetni, amely a vállalati méret (a létszám koncentrációjának mértéke) és a munkaszervezet különböző típusainak kialakítására irányuló vállalati politika kapcsolatáról tájékoztat bennünket (I. táblázat).

A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ARÁNYA, ÉS VÁLLALATI MÉRET*

A tervezett munkaszervezeti változás jellege	A vállalat (üzem) mérete			
	50—100 fő	101—500 fő	501—1000 fő	1100 fő felett
Feladatok gazdagítása	3	10	18	17
Feladatok kiszélesítése	0	13	27	6
A tudományos vezetés módszereinek további tökéletesítése	21	11	9	0
Nem történtek változások	76	67	45	78
Összesen (%)	100	100	100	100
A vállalatok száma összesen	38	63	22	18

* Jean Ruffier: L'enrichissement des taches: une réponse a la pression ouvriere (in) Division du Travail (Colloque de Dourdom) Editions Galilée, Paris, 1978. 52. oldal.

A táblázatból világosan kitűnik, hogy a vállalat (üzem) nagysága és a munkaszervezet átalakítása között kapcsolat van. A vállalatok méreteinek kialakítását az alkalma-

¹⁸ A munkára irányuló motívumok osztályozásában hasonló megközelítés jellemző a szovjet munkaszociológusokra is, amikor a munkával kapcsolatos beállítottságok vizsgálatában motívumok és ösztönzők között tesznek különbséget. Motívumok alatt a belső ösztönzőket, az ösztönzők alatt viszont a külső ösztönzőket értik. A belső ösztönző vagy motívum nemcsak a tevékenységre ösztönzi az egyént, hanem a személyiség fejlesztéséhez is hozzájárul. A külső ösztönzők viszont csak a tevékenység ösztönzésére szolgálnak, de nem járulnak hozzá a személyiség fejlődéséhez. Lásd: A. G. Zdravomiszlov—V. N. Rozsin—F. J. Jadov: Az ember és a munkája (Cselovék i jeho trud) Moszkva, 1967. 38—40. oldal.

zott technikán kívül jelentősen befolyásolja a vállalatvezetés munkaerő-politikája. A nagyobb méret hatékonyabb centralizációt tesz lehetővé, de a centralizáció diszfunkciói is hamarabb jelentkeznek (pl. kommunikáció merevsége, az emberi kapcsolatok áttekinthetlensége stb.). A közepes méretű ipari szervezetek a legrugalmasabbak. Nem tekinthető véletlennek, hogy a közepméretű (500—1000 főt foglalkoztató) vállalatokban történt a legtöbb változtatás (újítás) a munkaszervezet átalakítása területén. E vállalatok 45 százalékában tulajdonképpen már megkérdőjelezték a tudományos vezetés elvei alapján kialakított munkakövetelmények, ill. munkaszervezés létjogosultságát. Ezzel szemben a több mint 1000 főt alkalmazó vállalatok vezetői mindennemű változástól idegenkednek. A vállalatok közel négyötöde (77 százalék) semmiféle változást nem kezdeményezett. Ugyanakkor tisztában vannak a jelenlegi munkaszervezet működésének negatív következményeivel, ezért tovább már nem kívánják fokozni a munkatevékenységek specializáltságát.

A munkaszervezet átalakítására (megreformálására) irányuló kutatások nem csupán a munkatevékenységgel kapcsolatos tudományos ismereteink forrásai, hanem jelentős ösztönzői azoknak a gyakorlati kezdeményezéseknek, amelyek a tudományos vezetés szellemében létrehozott munkaszervezetek korszerűsítését, a munka minőségének javítását tűzték ki célul.¹⁹

A tudományos vezetés elvei alapján kialakított munkaszervezet történetileg első kritikáját szintén a tudományos vezetés fellegváraiban, chicagói üzemekben kezdeményezték, E. Mayónak a Western Electric Hawthorne-i üzemeiben végzett vizsgálatai irányították a figyelmet a munkahelyen kifejlődő interperszonális kapcsolatokra. A Human Relations iskola követői azonban úgy vélték, hogy a technológiai és szervezeti tényezők olyan adottságok, amelyeken változtatni, módosítani nem lehet. Következésképpen elfogadták a tudományos vezetés mechanikus és atomisztikus emberszemlélete alapján kialakított munkaszervezetet. Motivációs elméleti megközelítésük viszont előrelépést jelentett, mivel a nem anyagi ösztönzők (pl. munkahelyi társas kapcsolatok jelentősége, munkásrészvételt biztosító vezetési és irányítási módszerek stb.) jelentőségére hívták fel a figyelmet. A gazdasági racionalitás szinte kizárólagos érvényesülésével szemben az érzelmek logikájának fontosságát hangsúlyozták az emberi magatartások befolyásolásában.

Az emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetése terén az ötvenes években jelentős fejlődés indult el. A fejlődés kiindulópontja ezúttal Anglia volt. A II. világháborút követően államosították az angol szénbányákat. A tulajdonviszonyok jellegében bekövetkezett változások, valamint a keresetemelkedés és a bányaművelési technológia modernizálása ellenére továbbra is gyakoriak voltak a sztrájkok és a munkahelyi hiányzások. A Tavistock Intézet (Tavistock Institute of Human Relations) kutatóinak javaslatára a modern termelési technikát alkalmazó munkaterületeken a hagyományos technikára jellemző munkamódszereket és szokásokat újra bevezették.

Hatására jelentősen megnőtt a munkások autonómiája és befolyása mind a konkrét munkatevékenységben, mind

pedig a munkaszervezetben. Bebizonyosodott, hogy a hagyományos technika kiszolgálását biztosító munkamódszerek tökéletesen alkalmazhatók az új gépek és berendezések esetében is. A nagyobb cselekvési autonómiát és ellenőrzési lehetőséget (felelősséget) biztosító rendszerhez történő visszatérés jelentősen fokozta a munkások munkakedvét és növelte a munkatermelékenységet a korábbi, nagyon szétaprózott munkafeladatokat nyújtó munkacsoportok teljesítményével és léggörével összehasonlítva.²⁰ A nagyobb cselekvési autonómiát és ellenőrzési lehetőséget biztosító szervezeti elveket a gyakorlatban sikeresen alkalmazták számos fejlett (pl. Svédország, Norvégia stb.) és fejlődő (pl. India) országban is. A tapasztalatok szisztematikus feldolgozása és elemzése során fogalmazódott meg az új megközelítés: a *szociotechnikai szervezetrendszer-felfogás*. A felfogás hangsúlyozza, hogy bármilyen termelési rendszer magában foglalja a technológiát (technikát) és az ehhez kapcsolódó munkaszervezetet. A technológiai követelmények meghatározózzák a munkaszervezet típusát — és így a munkakövetelmények struktúráját is. Ugyanakkor a munkaszervezet olyan társadalmi és pszichológiai sajátosságokkal rendelkezik, amelyek függetlenek a technológiától. A szociotechnikai rendszernek az adott ipar pénzügyi (ökonómiai) követelményeit is ki kell elégítenie. A szociotechnikai felfogás szerint tehát a vállalatot olyan nyitott rendszerként kell értelmezni, amelynek társadalmi, technikai és ökonómiai dimenziói vannak és kapcsolataikra az interdependencia jellemző. Az egyes dimenziók a kölcsönös függés ellenére saját, csak rájuk jellemző értékekkel rendelkeznek. Ezzel magyarázható viszonylagosan önálló mozgásuk és hatásuk.²¹

A munkakövetelmények és az emberi igények kapcsolatának értelmezését nagymértékben befolyásolta a termelési rendszer új, szociotechnikai megközelítése. Az emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetésének feladata új módon jelenik meg. Többé már nem egyszerűen az emberi igények adott technikához vagy munkaszervezethez való adaptálásáról vagy pedig a technika emberi szükségletekhez történő mechanikus hozzáigazításáról van szó. A technológia (technika) és az emberi (társadalmi) követelmények egyidejű egyeztetését kell megvalósítani. A kétféle követelményrendszer „illesztésének” jelölésére a közös optimalizálás („joint optimisation”) fogalmát használják.

A szociotechnikai felfogás új módon fogalmazza meg a munkások termelésben való szerepét és helyzetét. A munkások által ellátandó feladatok előírt, rutinszerűen teljesítendő része csökken, hiszen a gépek és berendezések program szerint dolgoznak. Ezzel szemben megnő a munkások cselekvési önállósága. A munkás fő feladata a program szerinti termelés ütemességének és zavartalanságának biztosítása lesz. Ha szükséges, egyedül vagy az illetékes részleg vezetőivel, szakembereivel együtt részt vesz a hiba elhárításában. Fokozatosan megszűnik a vezető-beosztott közötti határvonal merevsége. Megváltozott formában azonban továbbra is jelentősen befolyásolja a vállalati szervezeten belüli feladatok és kötelességek rendszerét, a szerepek hálózatát. Ebben a helyzetben a vezetés és irányítás „kívülről jövő” felügyelete csak a hibák megállapítására és

¹⁹ A munkatevékenység munkakör és munkaszervezet szintjén történő átalakítását célzó kísérletekről lásd részletesebben: Héthy Lajos: Svéd kísérletek a munkaszervezet korszerűsítésére, *Gazdaság*, 1975. 4., Makó Csaba: Munka minősége és az ipari viszonyok az USA-ban, *Ergonomia*, 1978. 1—2. sz.

²⁰ E. L. Trist—G. W. Higgin—H. Murry—A. B. Pollock: *Organizational Choice*. London, Tavistock Publication, 1963. 232. oldal.

²¹ F. E. Emery—E. L. Trist: *Socio-Technical System* (in) C. R. Walker (Ed.): *Modern Technology and Civilization*, New York, McGraw-Hill, 1962. 418—425. oldal. Az irányítás vonatkozásában ehhez közelálló szemléletet.

a tévedések korrigálására képes. A hibák megelőzése csak a munkások által gyakorolt „belső ellenőrzés” révén lehetséges. Különösen fontosává válik a „nem automatikus munkavégzés” az automatizált termelés esetében, ahol a gépleállások túlságosan költségessé válnak. Függetlenül attól, hogy ezek a leállások a munkás egyéni nemtörődömsége, a rossz munkatársi kapcsolatok vagy a vezetés inadekvát módszerei következtében jönnek létre. A munkakövetelmények és az emberi igények egyeztetését már nem lehet csupán a termelőtevékenységben megvalósítani. Ezzel a problémával már korábban, a munkakövetelmények tervezésének szakaszában kell foglalkozni.

Az „Industrial Engineering” irányzat hívei a hatvanas évek második felétől különösen nagy hangsúlyt helyeztek a munkatevékenység emberi igényeket és szükségleteket egyaránt figyelembe vevő tervezésére. A munkatervezéssel („Job Design”) foglalkozó szakemberek elutasították a munkával való elégedettség hagyományos koncepcióját, amely szinte kizárólag a munkatevékenységhez, az adott munkafeladathoz való adaptációval foglalkozik, s figyelmen kívül hagyja az emberi szükségletek, igények fejlődésének tendenciáját; de nem számol azokkal az új társadalmi és szervezeti követelményekkel sem, amelyeket napjainkban a termelési technikának ki kell elégítenie.

Mielőtt részletesebben foglalkoznánk a munkatervezés- („Job Design”) megközelítéssel, röviden meghatározzuk lényegét. Az egyik legelterjedtebb definíció szerint azoknak a munkatevékenységekre jellemző követelmények, kapcsolatok és módszerek együttesének kialakítását jelenti, amely a technológiai és szervezeti követelményekkel egyidejűleg a munkavégzők egyéni és társadalmi igényei is kielégíthetők.²² A meghatározásból is kitűnik, hogy a munkatervezés nem jelent gyökeresen új orientációt a szociotechnikai rendszer felfogásához képest. Közös jellemzőjük, hogy nem tekintik adottságnak a termelés technikáját, hanem vizsgálható és módosítható változóként kezelik. Ennek szellemében a munkatevékenységben megnyilvánuló technikai szervezeti — társadalmi (emberi) szükségletek kölcsönös kapcsolataival foglalkoznak.

A közös vonások mellett azonban bizonyos eltérések is tapasztalhatók. A szociotechnikai megközelítés a munka-

követelmények és az emberi igények egyeztetését nem az egyén szintjén, hanem elsősorban a munkacsoport szintjén vizsgálja. A munkatevékenység végrehajtásáért (pl. a feladatok elosztása, ellenőrzése, az esetleges hibák kijavítása stb.) a munkacsoport viseli a felelősséget. Más kifejezéssel úgy mondhatnánk, hogy a feladatra irányuló részvétel kollektív sajátosságaira helyeződik a hangsúly. Ezzel szemben a munkatervezéssel foglalkozók tevékenységében a munkakövetelmények és az emberi igények illesztése elsősorban az egyén szintjén jelenik meg. A feladatra irányuló egyéni részvétel lehetőségeinek és korlátainak a vizsgálatával foglalkozik. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a munkatervezéssel foglalkozó kutatók teljesen figyelmen kívül hagynák a munkavégzés kollektív dimenzióit. A kétféle megközelítésre a viszonylagos különbségek jellemzők. Ez világossá válik, ha röviden bemutatjuk a munkakövetelmények, valamint a szervezeti és egyéni igények összefüggéseinek megjelenését a munkatervezők számára.

A munkakövetelmények területén a munkavégzés fiziológiai követelményeit és a munkakörnyezet tényezőit különböztetik meg. A megkülönböztetés tulajdonképpen az ember-gép viszony ergonómiai leírására szolgál. A munkatervezők ezen a területen egyrészt kiterjedt ismeretekkel rendelkeznek, másrészt azokat folyamatosan — minden jelentősebb konfliktus nélkül — felhasználják a munkakörnyezet, a munkamódszerek kialakításához, sőt a gépek és berendezések megtervezéséhez is. Ezáltal igyekeznek összhangba hozni a munkavégzés fizikai követelményeit a munkások igényeivel, képességeivel.

A szervezeti és egyéni igények egyeztetése bizonyult a nehezebb feladatnak, és ezen a területen a munkatervezés kevésbé fejlődött. Ezzel kapcsolatban a munkatervezéssel foglalkozók arról panaszkodnak, hogy a vezetés és irányítás szemléletében mélyen gyökerézik az a meggyőződés, hogy a magasabb munkateljesítmények csak akkor érhetőek el, ha a szervezet technikai (technológiai) követelményeinek adunk prioritást. A technikai követelmények túlhangsúlyozásának tulajdonítható a szervezeti és társadalmi követelmények jelentőségének elhanyagolása. Az emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetése során ezért rendkívül nehéz az olyan egyéni és szervezeti tényezők megfelelő súlyának kialakítása, mint az emberi szükségletek és igények figyelembevétele, a döntési és ellenőrzési rendszer különböző formáinak alkalmazása.

²² L. E. Davis: The Design of Jobs, Industrial Relations, Vol. 6. 1966. 21—45. oldal.

A KG-ISZSZI műszaki fejlesztési üzeme új konstrukciójú galvanikus bőrreflexmérő (GBR) készüléket készített. A műszer az emberi idegrendszer aktivizációs szintjének meghatározására szolgál azáltal, hogy méri a bőr ellenállását. Kimutatja, hogy ki milyen érzékenységgel reagál a környezeti ingerekre, stresszhelyzetekben milyen fokú a tűrőképessége. A mérési eredményeket regisztrátum formában — grafikus úton — is szolgáltatja. Jól alkalmazható az orvosi, ergonómiai, pszichológiai stb. gyakorlatban. Automatikus mérést, nagyfokú pontosságot nyújt. Kivitelezése tetszetős, kezelése egyszerű.

